

經濟論叢

第106卷 第1・2・3号

經濟學部創立50周年記念號 2

產地卸商の近代化……………	田 杉	競	1
経営管理論再考……………	降 旗	武 彦	21
ドマー=アイスナー・モデルへの			
「マルクス=エンゲルス」効果の組入れ……………	高 寺	貞 男	45
流通費用の性格について……………	橋 本	勲	71

昭和45年7・8・9月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営管理論再考

——基本的諸概念の検討と対象規定について——

降 旗 武 彦

I は し が き

経営管理論と総称される研究領域が、アメリカの経営学研究において一つの重要な地位を占め、実践的性格の濃い、経営体に関する政策論的思考体系としての特徴をもちながら今日に至っていることは、Taylor に始まると一般にいわれるその発展的系譜からしても明らかなところである。

たしかに経済発展の具体的な担い手、推進力であり、また他方でその性格の故に経済社会にきわめて多面的な影響力を行使する経営体を、経営実践の見地から内面的に分析し、その行動態様を明らかにすることは、経営学的にはもとよりのこと、経済学、広くは社会科学の発展の上にも必要なことといわねばならない。

しかしこのようなアメリカの経営管理論も、一步突込んで検討してみると、そこには多くの重要な問題を含むものであることを認めないわけにはいかない。何故ならば、経営管理論に相当する統一的な原語がアメリカにおいては必ずしも見出しえないことから明らかなごとく、その対象規定についても必ずしも充分な検討がなされているとはいえないし、さらにその接近方法についてすら必ずしも定説があるとはいえないからであり、その事情はアメリカのみならず、わが国の管理論者の間においてさえ類似の傾向がみられるからである。したがってここにその方法論的反省が必要となる所以があるが、このような方法論上の反省は、今日また別な意味で、緊急な課題となるに至っている。というのは、今日がいわゆる「統合の時代」(Age of Synthesis)を迎えつつあり、そのため、

いわゆる interdisciplinary approach を経営体という場においていかに扱い、新しい時代の要請にいかに応えたらよいのかが、実践的にはもとよりのこと、理論的研究の上からも解答の急がれる課題であるとともに、その成否は政策論的思考体系にとっての一つの重要な試金石ともいえるからである。

したがって新しい時代のこのような要請を反映して、多くの人々による方法的反省を含めた試論的展開が最近になって目立つようになってきた。例えばそのなかでも H. Koontz によって提起された “Management Theory Jungle” をめぐる論争は、それが投じた波紋の著しいことにおいて注目すべきものといえる。筆者も、別の機会に¹⁾、Koontz の提起した問題を手掛りとして、いわゆる伝統論としての管理過程論を、新しい視点——すなわちシステム論的接近という新しい視点——から再検討し、その今日の在り方如何について試論的考察を展開してきた。しかしそこでは新しい接近を説くに急なあまり、論述の不十分な点がなかったとはいえない。そこで本稿ではそのなかの若干の論点を、それに関する主要な論者の見解について検討する形で問題としながら補完的考察を行うこととしたい。

II 経営管理の概念について

まず初めに問題となるのは、経営管理の概念についてであるが、われわれは、別稿においてこれを「経営ならびに管理という二つの、一見類似した用語の単なる合成物ではなく、経営体全体の管理としての、一定の意味をもつ、したがって時代の要請に基く管理概念の発展の所産」という立場に立って考察を展開してきた²⁾。

しかしこのようなとらえ方をしない論者もある。例えば A. Lepawsky は、*Administration*, 1955 において、administration という活動を、人類の歴史始まって以来の、その意味で特定の時代にかかわらない、また人間集団や組織

1) 拙稿、経営管理における過程理論の性格 (1)(2)(3), 「経済論叢」第98巻第5号, 第99巻第6号, 第100巻第5号。

2) 拙稿、経営管理における過程理論の性格 (1), 「経済論叢」第98巻第5号, 20ページ。

体の差異にも無関係な一種の指導的機能としてとられ、その普遍的重要性 (universal importance) を強調している³⁾。また北野利信教授も、「経営組織の設計」(森山書店, 昭和40年)において長文の脚注を付し、経営学とは、アメリカ流に解する management というあらゆる組織活動に共通に見られる機能を対象とする学問であり、ドイツ経営学のごとき Betrieb という実体の本質の究明を行うものとは対照的である。したがって Betrieb を business organization としてとられ、その管理という意味で「経営管理」という合成語を作り出すのは、両国学問の文化的背景を無視する観念的折衷であり、我田引水にすぎると批判している⁴⁾。

これに対して経営管理の概念に一定の意味を持たせる立場の論者もある。例えば山本安次郎教授は、「経営管理論」(有斐閣, 昭和38年)において、所有と経営の分離の結果、その社会的再生産機能を担当する経営の独自性が高まることとなった。かかる経営は、ドイツ語のベトリープ(施設としての経営)と米英のマネジメント(行為としての経営)との統一たる経済経営(Wirtschaftsbetrieb)、事業の経営、特に生産事業の経営であるが、かかる経営をしてより合理的ならしめるための経営主体による自己形成作用が管理にはかならず、このような経営管理を特殊経営や特殊管理にかかわらず、一般的に、全体として総合的に研究するのが経営管理論であるとされる⁵⁾。

以上より、経営管理の概念をめぐる少なくとも二つの相対立する立場のあらわることが明らかとなった。すなわち前者の立場は、経営を機能においてとられ、それを研究対象とする学問として経営学を考えるのに対して、後者の立場は、いわば経営体とでもいうべき社会的存在をまずとられ、そこにおける管理の活動を主体的ないし実践的に理解しようとするところに管理論の成立を考えようとする。われわれはいうまでもなく後者の立場をとるものであり、そのほかに

3) A. Lepawsky, *op. cit.*, pp. 3-18.

4) 北野利信, 前掲書, 14-15ページ。

5) 山本安次郎, 前掲書, 1-2ページ, 12ページ, 71-76ページ。

もわが国の論者は大別すると後者の立場をとる論者の方が多いが⁶⁾、はたして両者の差異をどのように理解したらよいのであろうか。

前者が経営管理概念の不成立を唱える理由は、それが社会的存在の如何にかかわらない組織活動一般にみられる指導的機能として管理を問題とするからにはかならない。しかし組織活動一般にみられる指導的機能をアメリカの経営学や管理論が問題とするにしても、少なくともその組織体がいかなる発展の段階にあるか、またその機能がいかなる組織レベルに適用されるかなどによって管理の内容や管理問題も自ら異なることは管理論史を辿れば明らかであるところである。したがって管理論を正しく展開しようとするためには当然その管理活動の対象となる組織体や組織活動についての正しい理解——いわば対象規定——が何より必要となることはいうまでもない。例えば C. I. Barnard もその日本語版の序文において次のごとく述べている。「私の意図したのは、管理者は何をせねばならないか、いかに、何ゆえに行動するのかを叙述することであった。しかしまもなく、そのためには、かれらの活動の本質的用具である公式組織の本質を述べねばならぬことがわかった」⁷⁾と前置きし、その大部分を組織問題の解明に注いでいることは周知のところである。とすると、このような認識を欠いて機能としての管理論一般を問題とするのでは、管理論の発展を単なる技術的精緻化の程度の差⁸⁾としてしかとらえられないきわめて平面的な理解に止まることとなり、これでは経営学や管理論を技術論のレベルで問題にするにすぎないといわれても仕方のないこととなる。また北野教授が、経営管理論をしてドイツ語の *Betrieb* とアメリカの *management* の単なる合成語と規定するのはいささか速断といわねばならない。われわれは少なくとも、同じく経営管理の概念を用いながら、それを単なる合成語の意味で使うものではない。なぜな

6) 例えば、雲嶋良雄、「経営管理学の生成」(改訂版)、同文館、昭和41年；占部都美、「近代管理学の展開」有斐閣、昭和41年；同、「経営管理論」白桃書房、昭和44年など。

7) C. I. Barnard, 田杉誠監訳「経営者の役割」(旧訳)、日本語版への序文、ダイヤモンド、昭和31年。

8) Lepawsky, *op. cit.*, pp. 105-106.

らば企業を含めてあらゆる組織体の発展過程をみると、まさに経営体と呼ぶのが最もふさわしい、あらゆる組織体に共通な、going concern (継続事業体) としての特徴の濃い独自の存在側面が次第に生成してくる事情を読みとることができる⁹⁾、そのような経営体の発展に伴って、単なる個別管理の集合ではない、経営体全体を運営し、管理する経営管理という思考が理論的、実践的に生成してくることが明らかとなるからである。したがってこの意味で経営管理の概念は単なる合成語どころか、それ自体のなかに、組織体の一定の歴史的、社会的な発展の結果に基く管理思考の発展の所産としての重要な意味が含まれているものといわねばならず、このような理解によって経営管理論は単なる管理技法の寄せ集めとしての技術論の域を脱し、社会科学の一環として発展する道が開かれるものといえることができる。

III 経営体概念の生成について

経営管理概念の成立のためには、経営体という社会的存在が理論的、実践的にも明確に認識される必要のあることが前述より明らかとなったが、その場合にまず問題となるのは、経営体という概念のもつ意味である。すなわちそれが経営管理概念との関連において論ぜられる以上は、通常、組織体の全体、したがって民間の会社では、工場、営業所、本社機構を含む全体に適用されるのが一般である。とするとこれは通常企業と呼ばれているものであり、何故あらためて経営体ないし経営と呼ぶのかということが当然問題となる。この概念を積極的に主張される山本教授によると次のごとくである。

教授は、経営という社会的存在を、事業、企業、経営という三層構造との関連においてとらえている。すなわち事業とは社会的再生産を行う生産の組織として企業や経営の対象となる客体概念であり、企業とはその事業を資本の所有関係においてとらえた場合に成立する意志主体概念であり、経営とは同じく事業に対するものではあるが、事業本来の社会的機能を主体的形成作用の方向に

9) 例えば株式会社企業では「所有と経営の分離」が、またいわゆる公企業では公社で代表されるごとき各種企業形態の生成、発展にみられる「行政と経営の分離」がその具体的事例である。

おいてとらえた場合に成立する行為主体概念である¹⁰⁾。したがって、企業と経営とは、いずれも事業という客体に対する（あるいはその基礎の上に成立つ）一定の主体的存在概念である点では類似しているが、前者はそこにおける資本の所有関係という側面に注目することによって成立するもの（意志主体）であるのに対して、後者はそれに関わらず、むしろそこにおける社会的再生産機能という側面に注目する場合に成立するもの（行為主体）という点で異なることとなる。とすると行為主体としての経営が意志主体としての企業に対して何らかの程度自主化することが認められなければ、経営概念それ自体あまり意味のないこととなる。教授はこの点について、第二次大戦前後における株式会社にみられる構造変化——所有と経営の分離——の進展という一般的事実や、バーナムの「経営者革命論」、バーリの「二十世紀資本主義革命」の諸主張などから、行為主体としての経営の、意志主体としての企業からの相対的自立化を説明される¹¹⁾。

したがって経営体とは、これを私的な事業体との関連において問題とする場合には、資本の所有関係の如何によって必ずしも拘束されない継続的な事業体としての側面に関わる概念であり、その生成は、第二次大戦前後の株式会社企業の構造変化に基くものということができる。とするとこの構造変化をいかにとらえるかが斯学の研究の上での一つの基本的な問題となり、これまでに多くの論者によって様々な角度から行われてきているし、筆者も別の機会にこの問題に論及する機会をもった。いわゆる巨大株式会社の制度化の主張がそれである¹²⁾。それ故ここではこの問題をあらためて論ずるつもりはないが、Berle & Meansの分析するとき株式の分散、R. Bendixの指摘する、経営機能の高度化による専門経営者群の抬頭¹³⁾、National Resource Committeeの調査からも明らかなごとき自己金融の拡大¹⁴⁾、その上に proxy 制度の一般化¹⁵⁾など

10) 山本安次郎、「経営学の基礎理論」ミネルヴァ書房、昭和42年、29ページ、134ページ、136ページ。

11) 山本、前掲書、190-191ページ。

12) 拙著「株式会社経営論」森山書店、昭和35年、第四章。

13) R. Bendix, *Work and Authority in Industry*, 1956, pp. 226-244.

14) National Resource Committee, *The Structure of American Economy*, Part I, Basic Characteristics, 1939, pp. 92-94.

15) A. A. Berle & G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, pp. 82-84.

の諸事実は、少なくとも株式会社企業自体についての構造上の変化¹⁶⁾を知る有力な手掛りとなる。さらにまた様々な利害関係集団の存在は、企業をしてその好むと否とにかかわらず、継続的事業体化への道を迎らざるをえなくする。そのことは、所有に基く資本の単純な支配形態の後退とそれに対する経営の相対的自主化の傾向を否定しえないものとするというも過言ではないこととなり、前述の諸事実やその他の所論——例えばバーナム、バーリ以外には J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967; A. H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, 1959——などから概ねその時期は1930年代以降と考えることができよう。

IV 経営体の認識と経営管理理論

前節において、経営体概念が、アメリカにおいてはとくにいかなる時代に問題とされる条件が整うに至ったかを考え、1930年代以降をもって一応その時代としてとらえてきた。そのことは当然アメリカにおける経営管理論研究の上で何らかの影響を与えずにはおかないはずである。

その点で注目されるのは、H. Hoover 大統領の提案に基いて、The Federated American Engineering Societies によって作製、発表されることとなった *Report on the Elimination of Waste in Industry*, 1921である。この報告書はいうまでもなく産業における浪費の実体を明らかにし、その除去を勧告するものであるが、そのために、よりよい指導、組織、計画、調整という経営体全般への配慮を強調する点で、shop level に止まった科学的管理の思考の拡大化をはかったものとして注目に値するものといえる¹⁷⁾。このような傾向は、Taylor に続く管理論者達や経営実践によって様々な内容や形で意図され、試みられてきたものであるが¹⁸⁾、The American Society of Mechanical

16) なお株式会社企業の構造変革の会社法の立場からの分析としては、大隅健一郎「株式会社法変遷論」有斐閣、昭和28年、第二篇参照。

17) The Federated American Engineering Societies, *op. cit.*; R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, pp. 78-83.

18) 経営実践としては、デュボンの D. Brown によって1919年以来行われてきたいわゆるデュボン方式 (*Fortune*, April, 1952; AMA, *Financial Management Series*, No. 94, 1950; Villers, *op. cit.*, p. 77; 拙著、前掲書、263-264ページ) など参照。

Engineers の 50 Years Progress in Management, 1960 によってその事情をみると、前述の報告書の影響を受けて、管理思考の対象の拡大、管理原理の一般化の動きが特に1920年代末期から顕著になったことが報告されている¹⁹⁾。

このような動向を背景として、L. Gulick & L. Urwick によって編集された古典的な管理論集である *Papers on the Science of Administration*, 1936 に掲載された、L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization" における所説に注目したい。この論文において Gulick は、論題のごとく、経営組織の経営管理における重要性への認識から、分業を前提とする調整の構造との関連から組織論を展開するのであるが、その過程で管理組織との関連において「社長 (chief executive) の仕事とは何か？」という問いを發し、H. Fayol の影響を受けながら、それは POSDCRB にほかならないと答えている²⁰⁾。P は planning, O は organizing, S は staffing, D は directing, C は co-ordinating, R は reporting, B は budgeting である。いうまでもなく、管理組織はかかる社長の仕事に基いて形成されることとなるわけであるが、それはともかくとして、社長の仕事をこのような一連のそれぞれ異なる職能の過程としてとらえ、それをもって企業全般に及ぶものと考えていることは、われわれが今問題としている経営管理概念の生成にとって見逃すことのできない重要な意義が見出される。すなわち1920年代にみられた管理概念の拡大的適用の動きは、Gulick のこのような主張のなかに一つの典型的発現をみることとなったといってもさしつかえないであろう。今や管理の問題は、shop level での問題から company level に拡大されることとなったわけである。しかもこのような主張が、企業をめぐるダイナミックな環境への企業全体としての組織的適応の必要性の認識に基くものであることに注意が肝要である。というのは Gulick がこの論文の末尾において統治的機能 (governmental functions) の成長過程、したがって組織化の活動は、これをあたかも生物有機体が、変化する環境に適応し

19) A. S. M. E., *op. cit.*, pp. 242-244.

20) L. Gulick, *op. cit.*, p. 13.

てその存続を保つごときものとして接近することによって初めて正しい理解に到達することができることを強調しているからである²¹⁾。而してこのような Gulick の主張は、J. F. Mee の *Management Thought in a Dynamic Economy*, 1963 における管理過程概念の抬頭の分析と軌を一にするのみでなく²²⁾、実践的には、A. Sloan に率いられ、まさに管理過程的接近のもとに経営された GM が、専制者 H. Ford の下で Model T に固執し、旧態依然たる organization-and-system 的接近に止まった Ford を追いぬき、自動車業界の首位の座につくという1920年代末期のきわめて劇的な事例によっても実証されるところである²³⁾。

V 経営管理論における対象規定の問題 (1)

前節までにおいて、新しい時代の動きに即応して今日みられるごとき経営管理論の原型が、アメリカにおいてはいつ頃、どのような段階を経て、いかなる概念的枠組に基いて集大成されるに至ったかをみてきた。すなわち1930年代における、going concern としての経営体の全体管理の要請が、最高経営者による問題解決過程の形をとる管理過程という概念的枠組による接近を提唱せしめるに至ったというのがそれであり、いわゆる伝統論と今日呼ばれ、その接近が、具体的な組織形態の如何に関わらない普遍的適用を主張するが故に universal school とも呼ばれるのがこれである。

しかしこの段階での経営管理論は、あくまでその原型に止まるものであったため、その後の斯学の発展は、新しい関連諸科学の抬頭も相伴って、その補完、拡充、整備への道を辿ることとなった。しかしその方向が必ずしも統一的な問題意識に基くものであったとはいえないため、その後の斯学の発展は、まさに

21) *Ibid.*, pp. 43-44.

22) J. F. Mee, *op. cit.*, pp. 50-54.

23) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, Chap. 10; E. Dale, *The Great Organizers*, 1960, Chap. 3; A. Nevins, *Ford—the Times, the Man, the Company*, 1954; A. Nevins and F. E. Hill, *Ford—Expansion and Challenge, 1915-1933*, 1957; A. P. Sloan, *My Years with General Motors*, 1963.

“Management Theory Jungle”とでもいうべき様相を呈するに至っていることは周知のところである。したがってこのジャングルに道を見出し、すばらしい果樹園とすることが斯学に課せられた重要な課題であることはいうまでもなく、われわれの別稿での論及（システム論的接近による管理過程論の再構成）はそのための一つの試論であるが、このような解答の立場をとらない論者も少なくない。そのなかからここでは経営管理の概念規定において、前述のごとく、最も妥当な立場をとられる山本教授が「経営学の基礎理論」において、この問題に関連して展開される所説に焦点をおいて再度検討することとしたい。

山本教授は、経営学にとっての基本的な問題が対象規定の如何にあり、それを、既述のごとく、行為的主体存在論の立場から「経営」と規定され、従来の経営学説をそれとの対比の上で経済学説、管理学説、組織学説の三つに分類し、それぞれについて次のごとく批判する。すなわち経済学説は、経営を経済の側面においてのみ外観し、その主体的形成過程にふれえなかったため経営学としては中途半端なものとなってしまっている。それに対して管理学説は、経営者の職能の分析を中心とし、経営を主体的にとらえようとする点で前者よりも秀れている。しかし経営をもっぱら管理において把握し、それを経営者の主観的作用として展開することとなった点で欠陥がある。最後に組織学説は、経営を、一定の目的に向って協力する個人行動の調整された組織活動としてとらえ、経済学説と管理学説とをアウフヘーベンせんとするユニークなものである。しかしこの立場によると、あまりにもその組織概念が広きにすぎ、本来の問題たる経営を正しく理解できないという欠陥を指摘しないわけにはいかない²⁴⁾と。

このような従来の学説批判の立場から“Management Theory Jungle”の問題についても次のごとき見解が当然導き出せることとなる。すなわちジャングルの状態となるのは、諸接近の立場をとる論者達が、経営学や管理論の何たるかについて十分な方法論的配慮がないからにはかならず、なかでも統一理論への道を唱える Koontz や Simon においても、相変らず管理学説や組織学説

24) 山本安次郎「経営学の基礎理論」9-26ページ。

の域を出ておらず、これでは統一理論の達成など望むべくもないというのがそれである。すなわち Koontz は経営の一構成要素である管理のみに焦点をおき、何らかの統一原理をも提起せず、いたずらに折衷的方法 (eclectic approach) の重要性を強調するにすぎない。また Simon も経営の実体たる組織行動把握の重要性を強調するのは管理学説に対して一步前進といえるし、その観点からの管理学説批判には聞くべきものもある。しかし彼が提唱しようとしているシステム・アプローチは、組織理論の発展には有益であっても、それがただちに経営理論の発展となるとはいえない²⁵⁾と。要するに、生産の組織としての事業や資本結合の組織としての企業のいずれでもない、両者を連結する行為主体たる経営に着目し、いわゆる行為主体存在論の立場から真の経営学を樹立しようとする教授の立場からすると、Koontz のごとく経営を管理においてとらえたり、また Simon のごとく経営を組織やシステムにおいてとらえたのでは不充分といわざるをえず、この欠陥はいずれも対象規定における不備に基本的に原因していることを主張されていると解することができる。

たしかに経営学が独自の学問的立場をとろうとするならば、山本教授の主張されるごとく、まず経営(体)にその対象規定を見出し、それを主体的、形成的に理解しようとする経営学的見方に賛同すべき多くの点があるといわねばならない。すなわち「経営を単に経済として客観的、巨視的に外観するだけではなく、さらに進んでその中に入り、これを内から目的あり、計画ある営みとして、その諸活動、諸関係の意味を内観し、しかも計画的に内外を統一し、経営の維持発展をはかる作用としてどこまでも主体的にみ、行為的、形成的にみるのである。現象としての行動の結果をみるだけでなく、その目的を解し、動機をたずね、影響を測り、成績を明らかにし、意味を考え、行動原理を求めるのである。Lebensnähe を特色とする」²⁶⁾がそれである。この点に関連して、伝統的企業理論と管理論の結合という野心的な試みをする R. M. Cyert & J. M. March

25) 山本、前掲書、71-76ページ。

26) 山本、前掲書、31ページ。

の主張が、山本教授とかなり類似する方向を目指すものであることは興味深い。すなわち彼等は経済理論における伝統的企業理論をめぐる最近の論争を要約の上で次のごとく述べている。「主として市場の理論である企業理論は、諸資源が価格制度によって配分される方法を一般的なレベルで説明することを志すものである。そのモデルがこれをうまく行う程度までその大まかな仮定は正当なものといえる。しかしそこには理論が答ええない、また答えようとしてもしなかった企業行動に関連する多くの重要なまた興味ある問題があり、特に諸資源の内的配分や価格および生産高の決定過程の問題がそれである」²⁷⁾と。したがって経営学が経済学や広く社会科学との関連において何らかの建設的役割を担おうとすると、山本教授が強調され、Cyert & March も指摘するとき接近方法のなかにその学問的立場を見出すのでなければならないこととなる。

しかしそのことは、山本教授のそれに続く理論展開に全く問題がなく、教授の所説が今日の「ジャングル戦」を終結し、新しい経営管理理論の展開の上で有効であることを必ずしも意味するものでないことはいうまでもない。その理由は、山本教授が「経営」概念に固執されるのあまり、アメリカの経営学研究が、いわゆる「ジャングル戦」を含めて今日まで生成発展し、現在それをいかなる形で終熄し、新しい発展への道を迫ろうとしているかを素直に理解し、評価することを妨げているからにほかならない。而してこの事情を明らかにするため、問題の「経営」概念から解きほぐしてゆくこととしよう。

「経営」とは、事業、企業とは別な特殊な概念であることは今までにもみてきた。ではその具体的発現形態はいかなるものに求められているのであろうか。これを私的な事業についてみると、いわゆる「所有と経営の分離」の現象の普遍的にみられる今日の巨大会社がそれである。もとよりそこには企業や経営という主体的作用の対象となる事業的側面も、また資本所有に基く意志主体たる企業の側面もともに含まれていることはいうまでもない。したがって経営とはこれらを、その再生産機能によって主体的に統一するところに成立つものであ

27) R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, p. 15.

り、資本支配から相対的に自律化しながらも、そのなかに企業的側面もとり込み、going concern として生成、発展しつつある姿、側面を主体的にとらえたところに成立する概念と解することができる。

とするとかかる内容でとらえられる「経営」概念を基準として展開される教授の既成学説、なかでも Koontz を中心とする管理学説ならびに Simon で代表される組織学説ないしはシステム論的接近の批判が、はたしてどこまで正鵠を射たものといえるか否か問題なきをえない。

まず教授の Koontz を中心とする管理学説の批判においては、それが「経営をもっぱらその一構成要素たる管理において把握し」、「管理をみて経営を忘れたもの」であり、その結果としてその理論展開も「主体的たるべくして、たんに主観的に止まらざるをえない」ものとなっている点が指摘される²⁸⁾。しかし教授の「経営」概念を、われわれがその具体的発現形態として再規定したごときものと解してさしつかえないとすると、伝統的管理学説や Koontz の所論が、「経営」を忘れて管理という機能のみを問題としたにすぎないといえないことは明らかである。われわれはその事情を、伝統論については第三節、第四節の考察において明らかにしてきたし、また Koontz 自身の論述をみても²⁹⁾、彼が、今日の経営の何たるかをも全く顧みずに管理のみを論じていると断言できないことは明らかである。元来経営管理が going concern たる「経営」におけるビジネス・リーダーシップの全体としての「あり方」を論ずるものとする、と、「経営」への何らの認識もなしに果して経営管理論の展開がいかにして可能となるのであろうか。また教授の批判点の第二としてとりあげられている、伝統論が主体的たるべくして主観的展開にすぎないものとしているという点は、当然「経営」概念の把握の如何に由来するものであるから³⁰⁾、前述のごとくそれが必ずしも充分なものではないにしろ、現代経営の特質を一応前

28) 山本、前掲書、20-21ページ、71-72ページ。

29) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1959, Part One, The Basis of Management.

30) 山本、前掲書、32ページ。

提としているとみなされる以上、ただちに主観論にすぎないときめつけることも問題であろう。またたしかに伝統論が経営実践における若干の成功例や、限られた経営経験から管理の原理を導こうとしたり、成功例の一般化を急ぐ傾向のみられることも否定しえない³¹⁾。しかしそれが法則というならいざしらず、厳密性において多少ともゆるい原理 (not a rigid rule) であり、しかもそれが一応経験に根ざしたものである場合には、その原理の成立条件についての検証の不充分さは指摘できても、主観的とは必ずしも断定できないはずである³²⁾。以上二点について山本教授の伝統論批判を検討してきたが、いずれもその批判に多少なりとも歪み (bias) が認められ、その意味で必ずしも正鵠を射た批判とはいえないこととなる。ということは、伝統論が今日からみて何ら不備な点がなかったということを意味するものではないことはことわるまでもない。われわれもむしろその点の批判の上にたって、新しい管理論の性格や方向を見定めようとするものであるが、そのためには伝統論の批判に基いて展開されることとなった、Simon などのいわゆる組織学説やシステム・アプローチがいかなる特徴をもつものであるかを、山本教授のこれらに対する批判も含めて検討してみる必要があるとなる。

VI 経営管理論における対象規定の問題 (2)

伝統論における対象規定をも含めた理論内容の不備はアメリカの経営学研究自体においても時代の推移とともに当然問題となり、それへの反省が、例えば前述の C. I. Barnard の指摘からも明らかごとく、何よりもまず組織問題への研究を促し、その結果としての interdisciplinary approach を基調とする Modern Organization Theory が特に 1950 年代以降急速に展開されることとなった。Koontz のいわゆる「ジャングル戦」の原因もここに由来する。しか

31) 伝統論における成功例の一般化を批判するものとして、最近では J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965, p. 35 など参照。

32) 伝統論の諸原理に対する批判への反論としては、例えば L. F. Urwick, "The Manager's Span of Control", *H. B. R.*, Vol. 34, No. 3, May-June 1956などを参照。

しこのような「ジャングル戦」も、Simonなどの主張からも明らかなごとく、「経営」へのシステム論的接近によって次第にその終熄への道を迎ろうとしているものといえることができる。しかしシステム論的接近がアメリカの経営学研究においてこのように定着するまでには若干の紆余曲折があったものといわねばならない。

そもそもシステムの概念が、経営体との関連にとりあげられるようになったのは、R. Villersによると、1902年の U. S. Steel の営業報告書が最初であるといわれている³³⁾。しかしこの場合のシステムの概念は、経営における管理上の手続、方法の体系化、制度化という意味であり、J. F. Mee が、経営管理における organization-and-system 的接近という場合のシステムに相当するものといえる³⁴⁾。たしかにシステム概念にはこのような意味があり、古くは L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in L. Gulick & L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, 1937, p. 31; J. D. Mooney, *The Principles of Organization*, 1947³⁵⁾など、新しくは R. F. Neuschel, *Management by System*, 1960 などにみられるのがそれである。

しかしシステムの概念がこのような意味に限定されるものでないことはいうまでもない。すなわち、システムには、一定の事象を構成する諸要素が相互に関連し、あるいは相互に作用し合いながら一つのまとまりある全体を構成することを意味する場合もあるからである。このような意味でシステム概念を考え、社会現象の解明にそれを用いたので著名なのは、V. Pareto の social system の概念であり、そのアメリカへの紹介者である L. J. Henderson を経て、Mayo, Roethlisberger や Barnard はこの概念を彼等の理論展開の基本的前提としていることは周知のところである。したがってその意味では既に1930年の末頃には、システム概念の経営体全体への適用の緒は開かれていたということ

33) R. Villers, *op. cit.*, p. 39.

34) J. F. Mee, *op. cit.*, pp. 50-51.

35) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 3.

36) L. J. Henderson, *Pareto's General Sociology—A Physiologist's Interpretation*, 1935.

ができる。しかし Roethlisberger や Barnard からは、今日問題とされているごときシステム概念やシステム論的接近の積極的展開を期待することはできない。なぜならば、Roethlisberger などのいわゆる人間関係論者達は、組織を外界から隔絶された formal, informal の相互依存関係としてのみ問題とし（特にその informal な側面を重視し）、technological な側面を（あるいはその formal な側面すらも）所与と考える点³⁷⁾でまさに closed, social system 論的接近といわねばならない。また Barnard も、その理論展開に際しては co-operative system（今日のいわゆる open, socio-technological な total system）をまず問題としながら、それを有効に研究し、それに関する一般理論（封建社会にも適用されるような）を確立するためには変数のより少ない、いずれの co-operative system にも共通な側面である「組織」に焦点をおく方が望ましいとの観点から³⁸⁾、周知のごとくそれを「意識的に調整された人々の活動体系」としてきわめて抽象的に規定することによって理論展開をはかっている。したがって Barnard は、人間関係論者達よりより広い視野と、より深い洞察の上で「組織」を位置づけ、それに基いて管理論を展開しようとしている。

しかしその理論展開における論理構成は、あたかも Pareto の social system の概念のごとく、「組織」という一種のシステムを他の諸要因から隔離してとらえ、その環境との関連を問題とするにしてもその「組織」のいわゆる homeostasis 的均衡（例えばサーモスタットや natural system にみられる均衡のごとき）を前提として考察を展開している³⁹⁾。したがってその論理構成の本質においてやはり closed logic の域から脱しえない、その意味で今日の理論的要請からはなお距離のあるものといわざるをえない。

したがってむしろ今日のシステム概念の源は、生物学者である L. von Bertalanffy の open system 概念を基軸とする General System Theory の主

37) J. Woodward *op. cit.*, p. 244.

38) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 66, pp. 73-74.

39) L. J. Henderson, *Pareto's General Sociology*, 1935, pp. 16-17, pp. 46-47; J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, pp. 6-7; K. E. Boulding, 公文俊平訳「経済学を超えて」竹内書店、昭和45年、64-66ページ。

張に求められるのが一般である。彼は現代の科学が、要素的思考のタイプ (elementalistic type) から、全体性、組織、動的相互作用を初めから問題とする総合的思考のタイプ (synholistic type) へと重点を移行しつつあり、そこでは従来のごとく、物理・化学 (physico-chemical) 的な closed system 的接近とは異なる接近が求められるに至っている事情を説明の上、その要請に応える上で必要なモデル化 (isomorphy), なかでも論理的相応性 (logical homologies) を正しく適用するためには、従来の mechanistic view による closed system のモデルでは不適切であり、それに代るに organic view による open system のモデルを提唱する。何故ならばそれによって初めて、例えば何らかの生物体が、外界と物質やエネルギーの交換を行いながら発展的均衡 (初めの条件とは異なる均衡) を維持するとき、いわゆる equifinal や漸進 (anamorphosis) の現象をその特質とする対象の研究が可能となるからである。かくして予め確立された構造の条件で現象を解明しようとするデカルト的 machine theory とは対照的な、過程という相互作用の条件で秩序ある現象を説明しうるダイナミックな有機的な観点が導入されることとなり、そこでは当然 interdisciplinary approach の統合という課題に応えうることはいうまでもなく、まさに新しい現代科学の展開は、かかる open system 的思考のなかに求められることとなる⁴⁰⁾と。

このような open system の概念による General System Theory の主張は、いわゆる「統合の時代」⁴¹⁾を迎え、そのための基本的思考方法を求めざるをえない今日において、きわめて有力な手がかりを提示することとなった。もとよりこの General System Theory は、経験界の一般的諸関係を記述するための体系的な理論的枠組を発展することに関するものであり、そのかぎりでは経営

40) L. von Bertalanffy, "General System Theory: A New Approach to Unity of Science, 1. Problems of General System Theory", *Human Biology*, 1951, Vol. 23, pp. 302-311; "5. Conclusion", pp. 336-344.

41) 「統合の時代」に先立つ時代区分として、17世紀以降を、「理性の時代」(Age of Reason), 「分析の時代」(Age of Analysis) などに分類する方法が、the New American Library による一連の叢書のタイトルを踏襲してかなり一般に行われている (Mee, *op. cit.*, pp. 18-19; J. W. Culliton, "Age of Synthesis", *H. B. R.*, Sept.-Oct. 1962 など)。

問題と直接関係するわけではないし、また General System Theory が果して open system の概念によって成功裡に樹立されるか否かは、今後の問題であるし、Bertalanffy によって影響を受けた K. E. Boulding による別の提唱⁴²⁾との比較検討を待たねばならない問題である。しかし経営問題が interdisciplinary approach によって解明さるべき、その意味で「統合の時代」における一つの経験界の問題であることには変りがないはずであるし、その場合のモデル化の点では Bertalanffy の open system が今日の経営に適合する点が多い。したがって経営問題との関連から Bertalanffy の open system 概念を積極的に導入しようとする人々も少なくない⁴³⁾。そのなかからここでは R. A. Johnson などのワシントン大学グループの見解をとりあげると次のごとくである。近年、管理を改善する幾つかの新しい諸接近が提唱され、それによって管理をシャープなものとするに役立ってきた。しかしそれらをして undisciplined approaches とせず、より有効なものとするためには、それらを全体の枠組のなかにまとめ、統一ある理論体系とするための operative theory が求められねばならず、その要請を満たすものはシステム概念にはかならない。何故ならばそれは本来複雑な構成要素からなるものをまとまりのある全体としてとらえる概念だからであるが、なかでも Bertalanffy のいわゆる open system の概念は、それが生物有機体の環境への適応をそのモデルとする点で、今日の経営に最もよく適応したものということができる。ただ異なるのは経営が man-made system なるが故に、それをして natural system のごとき行動をとらしめるためには、意志決定の作用に待たねばならないという点であり、管理の問題もここにあるわけであるが、その点でも open system の概念はきわめて有効な視点を提供してくれるものといわねばならない。何故ならば、それは closed system のもとで発展してきた極大化を求める行動モデルを不適切

42) K. E. Boulding, "General System Theory—The Skeleton of Science", *Management Science*, Vol. 2, No. 3, 1956.

43) 例えば、R. A. Johnson et al., *The Theory and Management of Systems*, 1963; A. D. Hall, *A Methodology for Systems Engineering*, 1962; さらには E. L. Trist などの The Tavistock Institute of Human Relations のグループなどがそれである。

なものとすることを示すのみでなく、あたかも生物有機体の行うごとく、物や情報の流れとの関連からする意志決定のあり方こそが最も重要な管理問題であることを示すからである⁴⁴⁾。

以上が今日のシステム概念やシステム・アプローチの由来とその意味の概要であり、Simon を含めて、今日のいわゆるシステム・アプローチの立場をとる人々の主張はまさにこのような背景のもとで理解さるべきものということが出来る。とすると山本教授による組織学説やシステム・アプローチに対する批判は、これまた正鵠を射たものといえないこととなる。何故ならばそれは、教授の指摘されるごとく、「経営」を組織やシステム一般と同義語でとらえるのでもないし、それによって経営でも管理でもない組織論ないしはシステム論一般を発展させようとするものでも必ずしもないからである。すなわち伝統論の対象規定を含めた理論内容の不備への反省が、「経営」という組織体に対する interdisciplinary approach を特徴とする現代組織論の抬頭を促し、それを理論的、実践的に統合する必要から、General System Theory を背景とするシステムの概念が登場し、今日の「経営」をよりよく理解するためには、それを open system とみなし、その特性に基いて研究しようとする(システム・アプローチ) のが、この立場の主張にほかならない。その意味ではこの立場の主張は、斯学の発展に伴ってきわめて自然な過程を経て登場してきたものであり、換言すれば「経営」という歴史的、社会的に規定される行為的主体存在概念を、今日の「経営」に求められる問題意識に答えて、観点をかえてみた場合、すなわちより workable な理念型あるいは論理的相応性の観点からするモデル化を求めた場合、それは当然システム、なかでも open system としてとらえることができるからであり、そこには何ら山本教授が批判されるとき意味を見出すことができないといわねばならない。

たしかに学問研究の上で対象規定の問題は重要であり、その意味で「経営」概念の導出は注目すべきものといえる。しかしその「経営」といえども今日そ

44) R. A. Johnson et al., *The Theory and Management of Systems*, 1963, pp. 1-13.

れに課せられている課題——理論的には interdisciplinary approach の統合, 実践的には複雑な「経営」内外の相互作用過程から生ずる問題の解決——に答えねばならない——経営管理論においては特に——ことには変りがないはずである。とすると今日の「経営」の特質を最もよく反映するときモデルは何かを問うことが、科学の進展のためにいかに貢献してきたかは、Bertalanffy の指摘を待つまでもないところである⁴⁵⁾。それに対して山本教授は必ずしもそのような方法をとらず、あくまで「経営」概念を中心におく統一的、全体的の把握こそが正しい道であることを主張して止まない。しかしその意識すると否とを問わず何らかの理念型やモデルをその背景にもつものであることは、教授もこれまた認めるところである⁴⁶⁾。とすると教授のいわゆる「経営」がどのような理念型でとらえられるかが当然問題とされてもよいはずである。而してそれは「経営」がいかなる特徴をもつ、組織および意志決定のあり方としてとらえられるかということとなるが、その点については次のごとくである。すなわち前者については管理学や組織学における組織理解との対比の上で、それを統一するものとしての経営学的な組織論のあり方が Barnard のそれによって、また後者については否定説（個別資本学派、経営経済学派）や肯定説（管理学派、組織学派）における意志決定問題の扱い方との対比の上で、それを統一するものとしての経営学的意志決定論のあり方が Simon よりむしろ Hax のそれによって示されている⁴⁷⁾。したがって教授のいわゆる「経営」とは、人々の意識的協働という主体的な形で組織化され、その行動の特徴は危険のもとでの選択行為としてとらわれているといってもさしつかえないこととなる。もしこの理解に誤りがなければ、前者は social system model であり、後者は risk-taking decision model にほかならないこととなるから、これを今日の組織理解における socio-technological system model と意志決定についての open decision model をそれぞれ基軸とする接近と比較すると、教授の「経営」についての理念型やモデルは

45) Bertalanffy, *op. cit.*, p. 307.

46) 山本, 「経営学の基礎理論」231ページ。

47) 山本, 前掲書, 第九章, 第十三章。

今日の「経営」のそれとの間に多少とも距離をおくものであり、その意味で必ずしも妥当とはいえないこととなる。たしかに「経営」は、その戦略的要素としての人々の意識的協働によって形成さるべきものであるし、今日の「経営」の行動にとって、危険負担の要素がいかに重要であるかはいうをまたない。しかし技術革新の激しい今日では、人々の意識的協働が **technological factor** との密接な関連の上で考えらるべきものであること、また今日の「経営」行動は、危険負担をも包括する **open decision model**⁴⁸⁾ を基軸とする行動科学的接近でとらえる方がより適切であることもこれまた周知のところである。とすると、教授の「経営」概念を中心とする、統一的、全体的把握こそ正しい経営学への道であるという主張は、「経営存在に固有な問い方」を経営学における「問い」の姿勢とされるのはよいが、その「経営」の理念型やモデルが、前述のごときものとする、果してそれが今日の「経営」存在にとっての固有な「問い」を問うこととなっているのか否か問題であるといわざるをえない。すなわち、「経営」存在に固有な問い方が問題となる以上は、何よりもまず「現実の経営存在に直面し」、そこで何がより基本的なものとして問われているかの問題意識から出発し、それを経営学の問題として再構成することこそ肝要なのであり、そのためには何よりもまず「経営」についてのより現実に即した理念型やモデルの発見が重要な意味をもつものといわざるをえない。

VII む す び

アメリカにおける経営管理論の形成と発展を概観の上、H. Koontz のいわゆる“Management Theory Jungle”の現状を整理する問題との関連から、対象規定に焦点をしぼり、とくに山本教授の経営学説がこの点でどのような意義と限界をもつかを検討してきた。すなわち対象規定としての「経営」の措定については賛同すべきものがあるといえるが、それをもってただちに今日の「経営」の課題にのぞむのでは有効とはいえず、むしろその場合には今日の

48) 拙稿、経営管理における過程理論の性格 (a), 「経済論叢」第100巻第5号, 58-59ページ。

「経営」のシステム特性に着眼することによって「経営」を再規定することが必要となるのであり、教授の「経営」概念の内容はこの点で問題を含むものといわねばならないというのが検討の結果の結論である。

たしかにシステム概念には教授が指摘されるごとき、「経営」問題の一般化への傾向の潜むことは否定できない。今日のシステム概念が General System Theory に由来する以上、とくにそうである。しかし interdisciplinary approach による経営現象の解明が求められる場合においては、かかる一般化こそが必要となるのではなからうか。ところでかかるシステム概念の評価はむしろその消極的とでもいうべき側面であるが、この概念による「経営」対象の再規定には次のごとき積極的側面も含まれることに注意が肝要である。

その第一は、今日の「経営」のシステム特性を open system としてとらえることによって、伝統論の対象規定は当然、今日のそれが伝統論の批判から導かれたものである以上、closed system ということとなる。ということは、経営管理論とは本来システムとしての「経営」を対象としたものであり、その意味で一貫した政策論的思考体系にはかならず、新旧の差異は、山本教授のごとく、「経営」認識の如何に止まらず、むしろその「経営」を closed とみるか、open とみるかに求められるべきものということの意味する。われわれが前に伝統論についての山本教授の批判を検討の後、なおかつ伝統論が今日からみて不備な点をもつものであることを指摘してきたのは、それが第三、第四節の考察からも明らかなごとく、本来 open system 観に立っての理論構成をはかるべき条件がそろっていたにもかかわらず、それをあえてしなかったからにほかならない。したがってこれより、「経営」のシステムの理解のもたらす積極的側面の第一は、本来一貫した政策論的思考体系である経営管理論を、その発展の特性に応じて体系的に把握する道を与えることにあるといえよう。

その第二は、「経営」を open system としてとらえることによって、その特性に基く「経営」問題の研究が当然意味されるから、従来の経営管理論の体系の全てが、かかる基礎の交替によって新しい挑戦を受けることとなる。とい

うことは伝統論の全てが全く破棄されることを意味するものでないことはいうまでもない。何故ならば、例えば伝統論の基本的特徴であった、いわゆる管理過程的接近は、経営管理の活動の、主体的自己形成作用の具体的発現にほかならないからである。とすると問題は、その枠組構成およびその内容(すなわち計画、組織、統制)が open system 的思考によっていかなる基本的修正が必要となるかということとなり、新しい管理論の形成の成否は全てこの点にしばって評価されることを意味する。その点で新しい管理論の展開についての明確な展望をもつこととなるといえないであろうか。「経営」をめぐる諸接近のかしい今日においてわれわれの最も必要とするものはまさにこれであるが、「経営」の open system 的理解はこの点について研究上の明確な指針を与えという意味で、その積極的側面の第二にあげることができよう。

以上二点の指摘は、当然新しい課題をわれわれに投げかけることとなる。すなわち第一は、伝統論と新しい理論との差異を closed と open の差異に見出すというが、経営管理論の発展過程に即してみた場合、どのようにして立証でき、そこにはどのような事情が潜むのか、その第二は、open system 的接近による経営管理論の再構成が、より具体的にはいかなる形と内容をそなえることとなるのかそれがそれである。もとよりこれらの点について既に筆者も一応の解答はしてきたつもりである。すなわち第一の点については、拙稿、経営管理における過程理論の性格(2)——伝統的管理論の理論的基礎——(「経済論叢」第99巻第6巻、昭和42年6月)、第二の点については、経営管理のプロセス(田杉 競編「経営管理総論」第VI章、有斐閣、昭和41年)および(よりまとまった形としては)拙著「経営管理過程論の新展開」(日本生産性本部、昭和45年5月)がそれである。しかしこれら二点についての本格的な展開のためには、いわゆる「企業理論」の変遷についての充分な解明がなければならないはずである。何故ならば経営管理論が、本来企業の政策論としての性格をもつ以上、企業についての理論の変遷がどのようなものであり、現代の企業が、従来の企業の理解といかなる点で異なるのかを充分説きつくすのでなければ充分とはいえないからである。この点でわれ

われの議論は、それを一応前提として進められてきており、また一般的にもこの問題を充実な形で扱ったものはまだないというも過言ではない。その意味では筆者の前述のごとき諸解答も決して充実なものとはいえない。したがってこの点の補完が、而してその上に構成される過程理論としての経営管理論の展開をより充実なものとするのが今後の課題となる。